

Standpunkt

Arbeit 4.0: Flexibel, demokratisch und agil?



*Stefan Kühl,
Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld und Organisationsberater bei Metaplan in Quickborn bei Hamburg,
StefanKuehl@metaplan.com*

Jeder spricht von gravierenden Veränderungsprozessen in der Arbeitswelt. Doch gibt es die wirklich? Letztlich steckt auch hinter der viel beschworenen Demokratisierung der Unternehmen nur der Versuch, im Sinne der Profitmaximierung noch besser auf die Arbeitskraft des Mitarbeiters zugreifen zu können. Im monatlichen Rhythmus werden dabei neue technische Epochen, innovative Organisationsformen oder gleich neuartige Gesellschaftsformationen ausgerufen. Berater versuchen über schnell hingeworfene Zeitdiagnosen, ihre Angebote zu vermarkten, Wissenschaftler geben ihren Forschungen darüber eine massenmediale Bedeutung, und Politiker versuchen, damit Themen zu setzen. In der Vergangenheit wurden Zeitdiagnosen noch so formuliert, dass man wusste, warum es ging. Es war die Rede von der „Dienstleistungsgesellschaft“, der „Erlebnisgesellschaft“, dem Trend zur „Matrix Organisation“ oder zum „Business Process Reengineering“. Schon an der Popularität der Vorsilbe „post“ bei der Bezeichnung manch neuen Trends konnte man sehen, dass sich die Zeitdiagnostiker immer weniger trauten, ihre Analysen präzise zu bezeichnen. Begriffe wie postindustrielle Gesellschaft oder postbürokratische Organisationen suggerieren zwar eine grundlegende Veränderung, lassen aber offen, was sich verändert.

Die aktuelle Entwicklung, gewissermaßen der Metatrend der Trendforschung, ist es, Zeitdiagnosen in Versionsnummern auszurufen. Die Rede ist vom Web 2.0, in dem die Zusammenarbeit der Nutzer immer wichtiger werde. Es wird die Förderbank 2.0 verkündet oder von Gründungsinitiativen 3.0 gesprochen. Es wird die Industrie 4.0 ausgerufen, in der die zunehmende informationstechnische Vernetzung zwischen Unternehmen wichtiger wird, oder es wird – wie im neuen Grünbuch des Bundesminis-

teriums für Arbeit und Soziales – unter dem Label Arbeit 4.0 bekannt gemacht, dass sich in der Arbeitswelt sehr viel ändert. Aber letztlich ist es bei den in Versionen verpackten Zeitdiagnosen wie bei Software-Programmen. Genauso wie man sich manchmal fragt, was sich zwischen Windows 8.0 und Windows 10.0 gravierend verändert hat, fragt man sich auch hier, warum Veränderungen das Ausrufen einer neuen Version rechtfertigen und ob man sich nicht mit einer weniger ambitionierten Benennung wie Industrie 2.2 oder Arbeit 3.7.9 zufrieden geben könnte.

Alter Wein in neuen Schläuchen

Ein Kernbestandteil von Arbeit 4.0 sei, so das Grünbuch des Ministeriums, die digitale Vernetzung zwischen Unternehmen, also „hochautomatisierte vernetzte Produktions- und Logistikketten“, die die Arbeit erheblich verändern. Das ist nicht falsch, aber letztlich gibt es diese Zeitdiagnose unter dem Begriff der systemischen Rationalisierung seit über 30 Jahren. Es gehe, so die Beobachtung damals, nicht mehr nur um die Leistungssteigerung an Einzelarbeitsplätzen, sondern die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien würden es ermöglichen, die Wertschöpfungsprozesse zwischen Betrieben zu automatisieren und zu rationalisieren. Die Speicherleistungen mögen größer, Sensoren präziser, Übertragungsgeschwindigkeiten höher werden, eine grundlegende Veränderung der Rationalisierungslogik hat jedoch nicht stattgefunden. Weil aufgrund des „digitalen Wandels“ zunehmend auch „digital literacy“ gefragt sei, komme es – so die aktuelle Zeitdiagnose – zur neuen „Dualisierung des Arbeitsmarktes“. Am unteren Rand habe sich ein größer werdender „Bereich unsicherer und prekärer Beschäftigungsverhältnisse“ gebildet. Eine solche Dualisierung mag auffallen, wenn man sie mit den sehr kurzen Phasen der Vollbeschäftigung in der alten Bundesrepublik vergleicht. Über längere Zeit beobachtet, ist sie jedoch der kapitalistische Normalfall. Die am Existenzminimum lebenden „Solo-Selbstständigen“ und „Klick-Worker“ hießen früher „Tagelöhner“, statt von „Prekariat“ wurde von „Lumpenproletariat“ gesprochen, und als Beispiele dienen heute selbstständige Paketausfahrer, Webdesigner, Schauspieler und Taxifahrer und nicht mehr, wie noch bei Karl Marx, Lastenträger, Literaten, Orgeldreher, Lumpensammler, Scherenschleifer und Kesselflicker. Auch bei der im Grünbuch erkennbaren Sympathie für das

„demokratische Unternehmen“ wird lediglich ein wohlklingendes politisches Konzept geborgt, um ein dezentralisiertes Organisationsmodell zu propagieren, das in der Wirtschaft alle zehn, fünfzehn Jahre populär wird. Die „flexible Firma“ von gestern wird heute als „demokratisches Unternehmen“ und morgen vermutlich als „agiler Betrieb“ bezeichnet. So weit, so gut – die Neuerfindung des immer Gleichen ermöglicht es, die seit Langem bekannten problematischen Aspekte dieser dezentralisierten Organisationsformen wie etwa Identitätskonflikte, die Zunahme von Machtkämpfen oder die Komplexitätssteigerung nicht wahrzunehmen und das Management mit der notwendigen Ignoranz auszustatten, um sich an seiner eigenen, vermeintlich neuen Organisationsform berauschen zu können (siehe dazu Kühl 2015).

Der Grundkonflikt bleibt der gleiche

Jetzt kann man sicherlich nicht so tun, als wenn sich nichts verändern würde. Der Kapitalismus befindet sich durch die Dynamik der Produkt-, Kapital- und Arbeitsmärkte in einem permanenten Veränderungsprozess. Zweifelhaft ist jedoch, ob es die konstatierten Epochenbrüche gibt, die es erlauben würden, von verschiedenen, grundlegend veränderten Versionen von Industrien, Dienstleistungen oder Arbeit zu sprechen. Angesichts der Aneinanderreihung von Schlagwörtern wie „Solo-Selbstständige“, „Mobiles Arbeiten“, „kleine Vollzeit“, „Rushhour des Lebens“, „Dienstleistung on Demand“ oder „Crowd-Working“ wird gern übersehen, dass seit der Ausbildung des Kapitalismus die Grundproblematik die gleiche geblieben ist: Wenn ein Unternehmen Personal auf einem Arbeitsmarkt einkauft, garantiert das noch lange nicht, dass diese Arbeitskraft dann auch im Sinne des Unternehmens tätig wird. Das Unternehmen sucht deswegen permanent nach möglichst weitgehenden Zugriffen auf diese Arbeitskraft. Auch dies ist schon Karl Marx aufgefallen. In der marxistischen Terminologie heißt es, dass der Einkauf von Arbeitskraft durch den Kapitalisten nicht gleichbedeutend mit der realen Nutzung der Arbeitskraft durch das Kapital sei und sich die Fantasie des Kapitalisten darauf richte, wie er dieses „Transformationsproblem“ lösen kann. In der Systemtheorie wird das Transformationsproblem mit der grundlegend zu unterscheidenden Differenz zwischen der Mitgliedschafts- und der Teilnahmemotivation von Organisationsmitgliedern bezeichnet. In einer für Manager akzeptableren Formulierung wird das genau gleiche Problem – in der Regel ohne Referenz auf die marxistischen und systemtheoretischen Entdecker des Phänomens – durch die

Principal Agent Theory beschrieben. Die Agenten, hier die Arbeiter, werden eingekauft, um bestimmte Leistungen für einen Prinzipal, den Unternehmer, zu erbringen, und tendieren aus eigener Nutzenorientierung dazu, die Entlohnung mit einer möglichst geringen Leistungserbringung zu erreichen. Der Prinzipal sucht deswegen, unterstützt von Beratern und Wissenschaftlern, nach Lösungen, um die Leistungszurückhaltung verhindern zu können. An diesem Transformationsproblem hat sich nichts verändert, lediglich die Akzentuierungen sind andere. Auf der einen Seite versucht das Management, möglichst viel der pauschal eingekauften Arbeitskraft des Mitarbeiters zu nutzen, ohne in ein zu einseitiges Abhängigkeitsverhältnis zu ihm zu geraten. Auf der anderen Seite haben die Mitarbeiter das Interesse, ihre Arbeitskraft nicht völlig zu verausgaben, gleichzeitig aber für die Firma möglichst unverzichtbar zu sein, um so den eigenen Wert nach oben zu treiben. Der zugrunde liegende Prozess nennt sich (Arbeits-)Markt und hat sich vor über 200 Jahren herausgebildet.

Das Grünbuch ist ein Beispiel dafür, wie wenig man sich in der Arbeits- und Sozialpolitik traut, heiße Eisen wie das bedingungslose Grundeinkommen anzufassen. Stattdessen dominiert ein Wertekatalog mit Formulierungen wie „Teilhabe an Arbeit sichern“, „gute Arbeit“, „gerechte Löhne“ oder „gute Unternehmenskultur“. Wegen ihrer Abstraktheit haben Werte zwar „hohe Konsensancen“, sie stecken aber gleichzeitig voller praktischer Widersprüche. Wie weit soll die „Teilhabe an Arbeit“ gehen? Was ist „gute Arbeit“? Wie errechnet man einen „gerechten Lohn“? Schließt eine „gute Unternehmenskultur“ Entlassungen aus?

Weiterführende Literatur

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (Hrsg.). (2015). *Grünbuch Arbeiten 4.0*. Berlin: Herausgeber. Verfügbar unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile&v=2 [3.5.2016].
- Kühl, S.** (2015). *Sisyphos im Management: Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Kühl, S.** (2015). *Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien* (6. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Marx, K.** (1960). Der achtzehnte Brumaire des Louis Bonaparte. In K. Marx (Hrsg.), *Marx Engels Werke* (Band 8, S. 111–207). Berlin: Dietz.
- Marx, K.** (1962). Das Kapital: Erstes Buch. In K. Marx (Hrsg.), *Marx Engels Werke* (Band 23, S. 11–955). Berlin: Dietz.